

Die Kunst des Loslassens

Claudia Weiss

Führung bekommt immer mehr Stellenwert – endlich auch in der Energiewirtschaft. Die Erwartungen an Führungskräfte bei Energieversorgern steigen damit deutlich: Vorwiegend sind nicht nur mehr Fachkenntnisse gefragt. Stattdessen kommt es immer mehr auf die viel erfolgskritischeren Führungskompetenzen an. Dafür wird vor allem Zeit benötigt. Und die ist häufig Mangelware, gerade bei Führungskräften. Was ist zu beachten, um erfolgreich zu delegieren?

Wie kann wertvolle Zeit für wichtige Führungsaufgaben gewonnen werden? Die Lösung liegt auf der Hand: Durch das Abgeben von Aufgaben, die für eine Führungskraft nicht mehr zu den eigentlichen Tätigkeiten gehören. Wir alle wissen jedoch, wie schwer Delegieren oft fällt. Doch seien wir ehrlich zu uns selbst: Meist liegt es nicht daran, dass unsere Mitarbeiter nicht in der Lage wären, diese Aufgaben genauso gut wie wir selbst zu erledigen. Oftmals liegt es vielmehr an unserem fehlenden Vertrauen in die Mitarbeiter oder unserer mangelnden Bereitschaft, liebgewonnene Routinetätigkeiten abzugeben. Wenn wir uns aber für eine Führungslaufbahn entscheiden, muss uns bewusst sein: Dieser Weg ist nicht gangbar, ohne einige unserer Tätigkeiten auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Wie das Delegieren gelingt

Damit das Delegieren gut gelingt, sind einige Voraussetzungen zu beachten:

Augenmaß: Wir müssen darauf achten, Arbeiten entsprechend der verfügbaren Fähigkeiten und Kapazitäten zuzuteilen. Nicht eine gleichmäßige Verteilung auf alle Köpfe ist das Ziel. Es gibt Leistungsträger, die förmlich nach mehr Aufgaben und Verantwortlichkeiten dürsten und eine höhere Auslastung brauchen, um motiviert zu bleiben.

Klarheit: Nur wenn wir den Mitarbeitern klar erläutern, was wir von Ihnen erwarten, kann das Ergebnis entsprechend ausfallen. Dies beinhaltet nicht nur das WAS, sondern auch das WIE der Aufgabenerfüllung, also u. a. unsere Erwartungen an die Aufbereitung des Ergebnisses, Zeitrahmen und Frequenz der Rückmeldung, Einbindung anderer Bereiche.

Rahmensetzung: Um Sicherheit zu geben, empfiehlt es sich, Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräume der Mitarbeiter

klar zu umschreiben, am besten anhand von eindeutigen Regeln und verständlichen Beispielen. Um größeren Spielraum geben zu können, lohnt es sich, geltende Budgetgrenzen (z. B. in Beschaffung oder Auftragsvergabe) auf den Prüfstand zu stellen.

Unterstützung: Falls Fragen und Probleme auftreten, müssen wir zeitnah ansprechbar sein. Dazu bietet es sich an, einen festen Termin in der Woche für eine Art „Sprechstunde“ zu blocken. Dabei sollten wir nicht als der allwissende Problemlöser auftreten. Hilfreicher ist es, die Rolle des Sparring-Partners anzunehmen, der die Mitarbeiter dabei unterstützt, die Probleme selbst zu lösen.

Toleranz: Wir müssen uns vom Streben nach Perfektionismus verabschieden. Das bedeutet, tolerant zu sein gegenüber Fehlern und anderen Wegen der Aufgabenerfüllung. Dazu gehört, Fehler zu akzeptieren, zu korrigieren, sich schützend vor die Mitarbeiter zu stellen, wenn es notwendig ist und ihnen konstruktiv, aber konkret Feedback zu geben, damit sich die Fehler nicht wiederholen.

Vorausschauen: Am allerwichtigsten ist es jedoch, dass wir bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern darauf achten, dass sie die richtigen Kompetenzen und Einstellungen mit an Bord bringen. Ohne dies wird Delegieren schwierig, fehleranfällig und vor allem: zeitaufwendig.

Loslassen lernen

Erfahrungsgemäß fällt uns in zwei Fällen das Delegieren besonders leicht: Kurz vor dem Urlaub (damit wir auch wirklich eine erholsame Zeit haben) oder vor dem Jobwechsel (um eine saubere Übergabe und Nachfolgeregelung zu gewährleisten). Hier ist Loslassen zwingend nötig, sodass nicht mehr das Ob hinterfragt wird, sondern nur noch das Wie angegangen wird. Uns in diese Situationen und Denkweisen hineinzusetzen kann uns helfen, wenn wir uns mal wieder dabei ertappen, zu viel selber zu machen.

C. Weiss, company companions, Hamburg
weiss@companycompanions.com

In einer regelmäßig erscheinenden Kolumne beleuchtet unsere Kolumnistin Claudia Weiss (company companions) den Führungsalltag in den Energieversorgern und gibt Anregungen und Tipps.

